

На правах рукописи

Иванов Вячеслав Геннадьевич

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА
СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва

2012

Работа выполнена на кафедре «Менеджмент» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации».

Научный руководитель	доктор экономических наук, доцент Харитоновна Екатерина Николаевна
Официальные оппоненты	доктор экономических наук, профессор Попов Юрий Николаевич ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений», профессор кафедры «Экономика и менеджмент» кандидат экономических наук Котляр Борис Александрович ООО «Консультационно-аналитический центр «ЦНОТОРГМЕТ», генеральный директор
Ведущая организация	ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

Защита диссертации состоится «13» февраля 2013 года 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 505.001.07 на базе ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 49, ауд. 214, Москва, 125993.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 49, комн. 203, Москва, 125993.

Автореферат разослан «11» января 2013 года. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «11» января 2013 года размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве образования и науки Российской Федерации по адресу <http://vak.ed.gov.ru> и на официальном сайте ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»: www.fa.ru

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., доцент

О.В. Данилова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Существенные политические, экономические и социальные перемены, произошедшие в России за последние годы, обусловили необходимость обновления методических и практических подходов к стратегическому управлению промышленными предприятиями. Особое значение приобретает управление с позиций социально-ответственного поведения, которое учитывает интересы сообщества, персонала компании и заинтересованных сторон. При этом разнонаправленность интересов заинтересованных сторон создает определенные сложности в реализации принципов социальной ответственности промышленных предприятий.

Широкому внедрению социально-ответственного поведения в практику российских компаний препятствует, в том числе, слабые механизмы контроля, учета и анализа КСО. Существенно улучшить ситуацию позволяет внедрение контроллинга социальной ответственности, что предполагает его структурированное построение с четким установлением функций, охватывающих методические вопросы (разработку системы показателей социальной ответственности, создание системы планирования и учета, формирование системы материального стимулирования и т.п.). Также необходимо обосновать контрольные мероприятия (мониторинг достигнутого уровня показателей, идентификация отклонений, оповещение заинтересованных лиц и пр.) и аналитические функции (анализ показателей социально-ответственной деятельности, а также выявление причин имеющих место отклонений) контроллинга КСО. Контроллинг в настоящее время рассматривается больше как механизм управления различными областями финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целях обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов. Как инструмент достижения высокой результативности социально-ответственной деятельности контроллинг, как правило, не рассматривается.

Комплексная система контроллинга может принципиально улучшить

социально-ответственную деятельность промышленных предприятий благодаря координации управленческой деятельности по достижению целей компаний, информационной и консультационной поддержке управленческих решений, созданию и обеспечению функционирования общей информационной системы управления предприятием, обеспечению рациональности управленческого процесса.

В связи с изложенным, формирование и развития комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий представляется актуальным.

Степень разработанности проблемы. В экономической литературе последних десятилетий уделяется существенное внимание проблеме развития результативных систем управления, в том числе и с использованием инструментов контроллинга.

Концептуальные и практические аспекты современных методов управления экономическими системами исследовались многими зарубежными и отечественными учеными и практиками. Так, труды А.Н. Аверина, В.Г. Антонова, И. Ю. Беляевой, Н. А. Волгина, Н. Л. Захарова, А. Л. Кузнецова, Ю. Н. Попова, Л. А. Плотицыной, И. Н. Ткаченко, Г. Л. Тульчинского, Л. Хасела, М.А. Эскиндарова и др. посвящены корпоративному управлению и социальной ответственности бизнеса; работы М. Армстронга, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, Л.В. Карташовой, Б.А. Котляра, В.А. Шахового и др. – мотивации трудовой деятельности и управлению человеческими ресурсами; работы Ю.Н. Попова, И.А. Фирсовой и др. – управленческим решениям; труды Р.Л. Дафта, С. Майерса, П. Милгрона, Д. Хана, А.Я. Кибанова, Б.З. Мильнера, А.Г. Поршнева, Н.Ю. Псаревой, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, А.К. Семенова, Ю.М. Цыгалова и др. – вопросам управления организацией и менеджмента; работы И. Ансоффа, Р. Рэнделла, Т.Г. Попадюк и др. – развитию стратегического и инновационного менеджмента; труды А. Дайле, Дж.Г. Сигела, В.И. Бариленко, М.В. Мельник, Н.А. Харитоновой и др. – совершенствованию систем анализа и контроллинга.

Вместе с тем, разработка, внедрение и совершенствование комплексной системы социальной ответственности, так и контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий находится в России на этапе становления, поскольку вышеуказанные авторы заложили только основы концепции управления социально-ответственным поведением хозяйствующих субъектов, не разработав организационно-методические подходы к созданию комплексной системы контроллинга данной деятельности.

Недостаточная проработанность указанных вопросов, их актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основные направления диссертационного исследования.

Цель исследования заключается в разработке предложений по развитию системы управления социально-ответственной деятельностью промышленного предприятия на основе использования контроллинга.

Для достижения указанной цели **определены следующие задачи:**

- обосновать структуру комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий по взаимосвязанным политикам (от взаимодействия с партнерами до дивидендной политики);
- разработать этапы внедрения и оптимизации комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий;
- сформировать систему показателей, характеризующих результаты функционирования комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий;
- разработать методику оценки результативности комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Объектом исследования являются организации вне зависимости от формы собственности, отдельные подразделения этих организаций, а также объединения организаций (ассоциации, союзы, холдинги), развивающие систему контроллинга своей социально-ответственной деятельности.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе развития системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Теоретическая и методологическая основой исследования послужили положения, содержащиеся в фундаментальных работах отечественных и зарубежных ученых в области теории систем и организации, контроллинга, стратегий и инноваций в социально-ответственной деятельности, корпоративного управления, управления конкурентоспособностью и человеческими ресурсами; нормативно-правовая база регулирования социально-ответственной деятельности организаций, стандарты социальной ответственности, а также публикации в периодических изданиях, ресурсы сети Интернет и материалы конференций по указанным аспектам современной экономической науки и практики.

Для получения объективных знаний о предмете исследования и достижения поставленных задач применялись системный и ситуационный, исторический и логический подходы к изучению экономических явлений и процессов, абстрактно-теоретический и сравнительный методы анализа, а также специальные методы исследования (статистические и экономико-математические).

Область исследования. Содержание диссертации соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

Информационная основа исследования. Информационную базу исследования составили публичная отчетность, включая нефинансовую (социальную), крупных металлургических предприятий России, ряд фактических материалов внутреннего управленческого учета, характеризующих социально-ответственную деятельность металлургических предприятий г. Магнитогорска, опубликованные обзоры Государственного комитета Российской Федерации по статистике, а также официальная информация об опыте управления социально-ответственной деятельностью российских и зарубежных промышленных предприятий. В работе также использовались нормативные правовые акты

Российской Федерации по вопросам регулирования социально-ответственной деятельности, а также данные собственных исследований, полученные автором в ходе работы над диссертацией.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании элементов развития системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Новыми являются следующие научные результаты:

- обоснована структура комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий по взаимосвязанным политикам (от взаимодействия с партнерами до дивидендной политики);

- разработаны этапы внедрения и оптимизации комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий;

- сформирована система показателей, характеризующих результаты функционирования комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий;

- разработана методика оценки результативности комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методов и приемов комплексной системы контроллинга в целях эффективного управления социально-ответственной деятельностью промышленных предприятий.

Практическая значимость исследования. Развитие практического инструментария комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий позволяет повысить эффективность их хозяйствования благодаря постоянному мониторингу принимаемых управленческих решений, нацеленных на социально-ответственное ведение бизнеса.

Основные выводы и рекомендации диссертационной работы могут быть

применимы в хозяйственной практике промышленных предприятий для повышения уровня их конкурентоспособности и обеспечения устойчивости экономического развития.

Материалы диссертационной работы также могут быть использованы при подготовке учебных программ по дисциплинам «Контроллинг и бюджетирование», «Менеджмент», «Организация и планирование», «Планирование на предприятии», «Принятие управленческих решений» для студентов экономических факультетов высших учебных заведений и программ повышения квалификации сотрудников промышленных предприятий, управляющих системой контроллинга социально-ответственной деятельности.

Апробация и внедрение основных результатов работы. Теоретические положения исследования докладывались и обсуждались на: Всероссийской научно-практической конференции: «Современные тенденции в теории и практике антикризисного управления социально-экономическими системами» (ЮУрГУ, Челябинск, 25-28 февраля 2005 г.); Всероссийской научно-практической конференции: «Экономическое развитие России: проблемы и перспективы» (ИГЭУ, Иваново, 5 ноября 2011 г.); VII Международной научно-практической конференции «Инновационная экономика и промышленная политика региона» - ЭКОПРОМ-2009 (СПбГПУ, С.-Петербург, 30 сентября – 3 октября 2009 г.); Международной научно-практической конференции «Экономика и инновация промышленности» (СПбГПУ, С.-Петербург, июнь 2010 г.); XI Международной научно-практической конференции «Неделя науки СПбГПУ» (СПбГПУ, С.-Петербург, декабрь 2011 г.); X и XI международных научно-практических конференциях молодых специалистов (ММК, Магнитогорск, апрель 2010 г. и апрель 2011 г.); Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие хозяйствующих систем в современных условиях: опыт, проблемы, перспективы» (МГТУ им. Г.И. Носова, Магнитогорск, ноябрь 2010 г.); II Международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики» (ПГУ, Пермь, ноябрь 2010 г.); XV и XXII Международных научно-

практических конференциях «Актуальные вопросы экономических наук» (НГТУ, Новосибирск, октябрь 2010 г. и ПГНИУ, Пермь, ноябрь 2011 г.); V Всероссийской (I Международной) научно-практической конференции «Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития» (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, 9-10 декабря 2010 г.); III Международной научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития» (ПГНИУ, Пермь, декабрь 2011); XV Международной научно-практической конференции «Наука и современность - 2012» (НГТУ, Новосибирск, март 2012).

Результаты исследования обсуждались на научных семинарах кафедры «Экономика и управление» ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова» (г. Магнитогорск, 2011 г.) и кафедры «Менеджмент» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (г. Москва, 2012 г.).

Результаты работы используются в практической деятельности Администрации муниципального образования города Магнитогорска Челябинской области: применяется методика оценки эффективности управления социально-ответственной деятельностью экономических субъектов хозяйствования; внедрена методика построения социальных профилей компаний и модель рейтинговой оценки их социальной ответственности, позволяющая достичь оптимального баланса интересов бизнеса и общественных организаций в процессе разработки бюджета муниципального образования в текущей и долгосрочной перспективе.

Результаты научного исследования используются в практической деятельности ОАО «Магнитогорский метизно-калибровочный завод» (ОАО «ММК-МЕТИЗ»). По результатам исследования внедрена методика построения карты стратегических целей предприятия в системе контроллинга, а также методика управления социально-ответственными расходами, позволяющая минимизировать экономические, экологические и социальные потери в работе

ОАО «ММК-МЕТИЗ». Кроме того, использование предложенной в диссертации анкеты «Оценка текущих проблем управления» дает возможность оптимизировать процессы мониторинга и верификации текущих целей в системе бюджетирования социально-ответственной деятельности общества.

Результаты работы используются в деятельности Учебного центра при ОАО «ММК-МЕТИЗ» в процессе обучения, переобучения и повышения квалификации работников предприятия.

Результаты работы используются в практической деятельности ООО «Мебельное производство» (г. Магнитогорск) при оценке и осуществлении контроля над вводимыми объектами системы контроллинга, путем оптимизации бизнес-процессов, что способствует положительным изменениям в деятельности общества с точки зрения его устойчивого развития.

Результаты диссертационного исследования используются в практической деятельности кафедр «Финансы и бухгалтерский учет» и «Экономика и управление» ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова» при чтении учебных дисциплин «Контроллинг и бюджетирование», «Менеджмент», «Организация и планирование», «Планирование на предприятии», «Принятие управленческих решений».

Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации нашли отражение в 18 работах, общим объемом 5,96 п. л. (авторский объем 4,11 п.л.), в том числе 4 статьях общим объемом 1,96 п.л. (авторский объем 1,59 п.л.) в научных журналах, определенных ВАК Минобрнауки России.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. Общий объем диссертации составляет 204 страницы, включает 18 таблиц, 16 рисунков, 19 формул и 4 приложения. Список использованной литературы содержит 202 наименования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Во введении обоснованы актуальность темы диссертации, сформулированы ее цель и задачи, отражен уровень разработанности темы исследования, определены объект, предмет и методы исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость выводов и предложений.

Основные положения работы, содержащие элементы научной новизны, полученные в результате исследования:

1. Обоснована структура комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий по взаимосвязанным политикам (от взаимодействия с партнерами до дивидендной политики).

По результатам проведенного исследования было формализовано понятие «контроллинг» как ключевого элемента системы управления социально-ответственной деятельностью промышленных предприятий, а также структурированы направления контроллинга по взаимосвязанным политикам социально-ответственной деятельности (рис. 1).

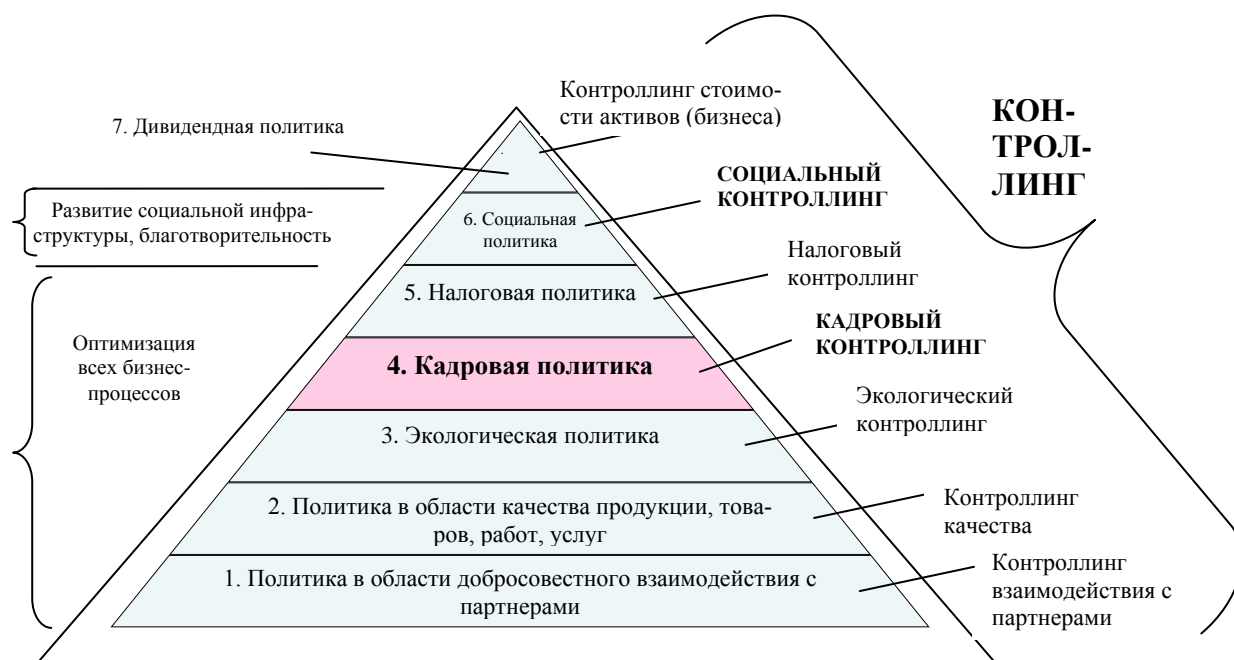


Рис. 1. Иерархическая структура уровней социально-ответственной деятельности промышленных предприятий и контроллинга

В целом, комплексную систему контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия можно представить следующим образом:

$$SC_{SRB} = f(IwP, TQM, Eco, P, T, Soc, CB), \quad (1)$$

где SC_{SRB} (*system of the controlling of the social responsibility of the business*) – комплексная система контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия; f – функциональная взаимозависимость; IwP (*the interaction with partners*) – политика промышленного предприятия в области добросовестного взаимодействия с партнерами, управляемая системой контроллинга взаимодействия с партнерами; TQM (*total quality management*) – политика промышленного предприятия в области качества продукции, товаров, работ, услуг, управляемая системой контроллинга качества; Eco (*ecological*) – экологическая политика промышленного предприятия, управляемая системой экологического контроллинга; P (*personnel*) – кадровая политика промышленного предприятия, управляемая системой кадрового контроллинга; T (*tax*) – налоговая политика промышленного предприятия, управляемая системой налогового контроллинга; Soc (*social*) – социальная политика промышленного предприятия, управляемая системой социального контроллинга; CB (*cost of the business*) – дивидендная политика промышленного предприятия, управляемая системой контроллинга стоимости активов (бизнеса).

При этом главными целями системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий являются:

- анализ, учет, планирование и контроль социально-ответственной деятельности промышленного предприятия для реализации стратегии социально-ответственной деятельности и формирования его репутации как социально-ответственного субъекта экономики;
- привлечения новых деловых партнеров и потребителей;
- улучшение финансовых показателей компании, снижение потерь и оптимизация ресурсов по социально-ответственной деятельности с учетом ошибок и отклонений прошлых периодов.

Успешное ведение бизнеса и наличие системы контроллинга по различным направлениям социально-ответственной деятельности можно оценить на

основании предложенного в работе «качественного индекса социально-ответственной деятельности¹». На основании публичных данных была исследована успешность реализации различных направлений социально-ответственной деятельности пяти крупнейших металлургических компаний России² (табл. 1).

Таблица 1
Расчет качественного индекса социально-ответственной деятельности (баллы)

№ п/п	Наименование показателя	Максимально возможные баллы	ОАО «Северсталь»	ОАО «ММК»	ОАО «НЛМК»	ОАО «НТМК»	ОАО «ЗСМК»
1	Политика в области добросовестного взаимодействия с партнерами	7	6	7	7	6	6
2	Политика в области качества	7	6	7	6	6	6
3	Экологическая политика	12	11	11	7	12	10
4	Кадровая политика	11	11	11	9	8	8
5	Налоговая политика	2	1	2	1	1	1
6	Социальная политика	11	11	11	10	9	10
7	Дивидендная политика	5	5	5	4	2	2
8	Качественный индекс социальной ответственности бизнеса, %	100,0%	92,73	98,18	80,00	80,00	78,18

В целом, все исследованные металлургические предприятия России имеют репутацию социально-ответственных компаний, которые осуществляют стратегически целесообразный вклад в развитие внутренней и внешней среды своего бизнеса, повышая его устойчивость в долгосрочной перспективе.

2. Разработаны этапы внедрения и оптимизации комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Организация службы контроллинга социально-ответственной деятельности в современных компаниях в основном направлена на обеспечение взаимосвязи

¹ Методика расчета «качественного индекса социально-ответственной деятельности»: по каждой из семи политик социально-ответственной деятельности рассматриваются «лучшие практики». За успешную реализацию каждой практики предприятию присваивается 1 балл. Значение этого показателя, близкое к 100,0%, отражает успешное ведение бизнеса по различным направлениям социально-ответственной деятельности.

² ОАО «Северсталь», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»), ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (ОАО «НЛМК»), ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат» (ОАО «НТМК») и ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат» (ОАО «ЗСМК»).

систем информационного обеспечения и планирования. В настоящее время ряд промышленных предприятий уже имеют отдельные элементы контроллинга социально-ответственной деятельности, такие как:

- формирование регламента документооборота для управления социально-ответственной деятельностью;
- составление бюджетов движения денежных средств и расходов на социально-ответственную деятельность;
- подготовка социального отчета.

Система контроллинга социально-ответственной деятельности на промышленном предприятии может быть представлена как в качестве выделенного отдела контроллинга, в котором будет существовать группа контроллеров, занимающихся контроллингом социально-ответственной деятельности, так и являться частью функций работников управленческих служб. По мнению диссертанта, необходимо дальнейшее развитие системы контроллинга в направлении реализации каждым сотрудником механизма управления - «самоконтроллинга».

Внедрение системы контроллинга, как правило, происходит в несколько этапов (рис. 2).



Рис. 2. Схема внедрения контроллинга социально-ответственной деятельности на промышленном предприятии

На этапе «активного внедрения» осуществляется:

- формализация процедур управления;
- формирование информационных потоков и системы учета;
- работа с персоналом в части формирования индивидуальных показателей результативности деятельности;
- автоматизация процесса сбора и обработки данных.

В диссертации предложено дополнить этот этап взаимодействием с внешними субъектами, а также осуществлять постоянную корректировку действующей системы контроллинга (как заключительный этап внедрения).

Учитывая, что система сбора контроллинговой информации должна опираться на существующую систему информационных потоков, для нормального функционирования комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности необходима разработка форм отчетности, с помощью которой вся необходимая информация в удобной и четкой форме будет поступать руководителям различных уровней для принятия своевременных высокоэффективных управленческих решений (табл. 2).

Все формы отчетности, используемые в рамках комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий, разрабатываются индивидуально для каждого конкретного предприятия, с учетом специфики его хозяйствования. При этом контроллинг социально-ответственной деятельности должен опираться на систему бюджетов и планов, позволяющую руководителю любого уровня заранее оценить эффективность своих управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы на все виды социально-ответственной деятельности, наметить пути развития промышленного предприятия в этой среде и избежать кризисной ситуации.

Так, в рамках развития системы кадрового контроллинга была разработана «Стратегия управления персоналом ОАО «ММК-МЕТИЗ» до 2020 года». Ключевые положения указанного документа следующие (рис. 3).

Таблица 2

Данные о результатах функционирования всех систем контроллинга
ОАО «ММК-МЕТИЗ» в 2011 году по сравнению с 2010 годом

Наименование вида контроллинга	Ключевые показатели	2010 год	2011 год	Абсолютное отклонение
1. Контроллинг взаимодействия с партнерами	Доля продукции среди основных производителей метизной продукции в Российской Федерации	21%	23%	+2%
	Реализация метизной продукции, тн.	320 743	444 180	+123 437
2. Контроллинг качества	Выпуск бракованной продукции	0,018%	0,002%	-0,016%
	Выпуск продукции 2 сорта	-	-	-
	Выпуск несоответствующей продукции	0,45%	0,37%	-0,080%
3. Экологический контроллинг	Выбросы вредных веществ в атмосферу соответствуют нормативам.			
	Содержание вредных веществ в сточных водах соответствует нормам.			
	Объемы не утилизируемых отходов соответствуют нормативам.			
	Платежи за негативное воздействие, тыс. руб.	3 330	3 742	+412
4. Кадровый контроллинг	Производительность труда, приведенные ед. /чел.	96,8	111,9	+15,1
	Производительность труда, тн./чел.	6,1	8,2	+2,1
	Средняя заработная плата, руб.	24 898	28 106	+3 208
	Коэффициент текучести кадров	0,035	0,025	-0,01
	Резерв предприятия, кандидаты, чел.	1 281	1 040	-241
	Организация стажировок, чел.	54	106	+52
	Участие в научно-технических конференциях, чел.	219	157	-62
	Обучение и подготовка кадров, чел.	2 987	2 704	-283
5. Налоговый контроллинг	Величина налоговых платежей, млн. руб.	690	593	-97
6. Социальный контроллинг	Санаторно-курортное лечение, чел.	423	570	+147
	Отдых работников и членов их семей, чел.	1 141	1 235	+94
	Благотворительная помощь, тыс. руб.	11 029	17 020	+5 991
	Культурно-массовая работа (из прибыли), тыс. руб.	491	674	+183
	Дополнительное пенсионное обеспечение, тыс. руб.	5 135	3 748	-1 387
7. Контроллинг стоимости активов (бизнеса)	Чистая нераспределенная прибыль (убыток), млн. руб.	-618	124	+742
	Уставный капитал, млн. руб.	25,7	59,0	+33
	Величина активов общества, млн. руб.	4 065	5 637	+1 572

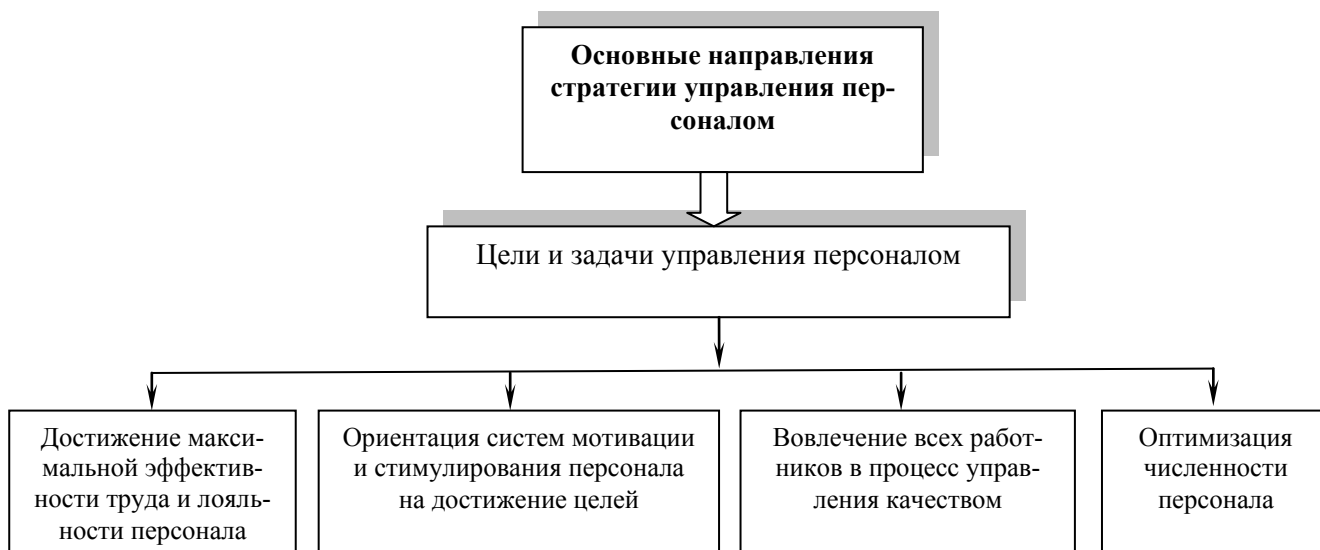


Рис. 3. Ключевые положения «Стратегии управления персоналом ОАО «ММК-МЕТИЗ» до 2020 года»

В целом, контроллинг социально-ответственной деятельности промышленных предприятий направлен на оптимизацию решения основной проблемы: удовлетворение социальных ожиданий всех заинтересованных сторон при ограниченности имеющихся ресурсов в рамках существующей стратегии развития бизнеса.

3. Сформирована система показателей, характеризующих результаты функционирования комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Одной из основных целей контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий является снижение экономических, экологических и социальных потерь, возникающих по различным причинам. Чем более развита и структурирована система контроллинга социально-ответственной деятельности, тем выше результат ее действия. В абсолютном выражении результат действия указанной системы контроллинга представляет собой размер снижения потерь, возникший в связи с функционированием этой системы (2):

$$R_{C_{SRB}} = L_o - L_1, \quad (2)$$

где $R_{C_{SRB}}$ (*result, controlling, social responsibility of the business*) – результат функционирования системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия; L_o (*losses*) – потери (убытки) в условиях отсутствия указанной системы контроллинга; L_1 (*losses*) – потери (убытки) при действующей системе контроллинга социально-ответственной деятельности.

Поскольку комплексная система контроллинга социально-ответственной деятельности (C_{SRB} (*controlling, social responsibility of the business*)) включает в себя семь взаимосвязанных компонент (3), то результат функционирования всей системы ($R_{C_{SRB}}$) является аддитивной моделью результатов действия отдельных систем по видам контроллинга (4):

$$C_{SRB} = C_{IwP} \cup C_{TQM} \cup C_{Eco} \cup C_P \cup C_T \cup C_{Soc} \cup C_{CB}, \quad (3)$$

$$R_{C_{SRB}} = R_{C_{IwP}} \pm R_{C_{TQM}} \pm R_{C_{Eco}} \pm R_{C_P} \pm R_{C_T} \pm R_{C_{Soc}} \pm R_{C_{CB}}, \quad (4)$$

где C_{IwP} и $R_{C_{IwP}}$ (*controlling of the interaction with partners; result*) – система контроллинга взаимодействия с партнерами и результат ее функционирования соответственно; C_{TQM} и $R_{C_{TQM}}$ (*controlling, total quality management; result*) – система контроллинга качества и результат ее функционирования соответственно; C_{Eco} и $R_{C_{Eco}}$ (*ecological controlling; result*) – система экологического контроллинга и результат ее функционирования соответственно; C_P и R_{C_P} (*personnel controlling; result*) – система кадрового контроллинга и результат ее функционирования соответственно; C_T и R_{C_T} (*tax controlling; result*) – система налогового контроллинга и результат ее функционирования соответственно; C_{Soc} и $R_{C_{Soc}}$ (*social controlling; result*) – система социального контроллинга и результат ее функционирования соответственно; C_{CB} и $R_{C_{CB}}$ (*controlling of the cost of business; result*) – система контроллинга стоимости активов (бизнеса) и результат ее функционирования соответственно.

Однако для создания системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия требуются определенные затраты. Без учета инвестиций в создание указанной системы контроллинга экономия промышленного предприятия от ее внедрения представляет собой разницу между результатом функционирования системы контроллинга социально-ответственной деятельности и стоимостью ее поддержания (5):

$$Ef_{C_{SRB}} = R_{C_{SRB}} - E_{C_{SRB}}, \quad (5)$$

где $Ef_{C_{SRB}}$ (*efficiency, controlling, social responsibility of the business*) – эффективность от функционирования системы контроллинга социально-

ответственной деятельности промышленного предприятия; $E_{C_{SRB}}$ (*expenses for the controlling, social responsibility of the business*) – стоимость функционирования системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия.

Затраты промышленного предприятия на организацию и функционирование системы контроллинга социально-ответственной деятельности, по мнению диссертанта, можно определить следующим образом (6, 7):

$$E_{C_{SRB}} = E_{C_{IwP}} + E_{C_{TQM}} + E_{C_{Eco}} + E_{C_P} + E_{C_T} + E_{C_{SoC}} + E_{C_{CB}}, \quad (6)$$

$$\text{или } E_{C_{SRB}} = A_{C_{SRB}} + M_{C_{SRB}} + W_{C_{SRB}} + WT_{C_{SRB}} + S_{C_{SRB}} + T_{C_{SRB}} + PM_{C_{SRB}}, \quad (7)^1$$

где $E_{C_{IwP}}$ (*expenses for the system of controlling of the interaction with partners*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы контроллинга взаимодействия с партнерами; $E_{C_{TQM}}$ (*expenses for the system of controlling, total quality management*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы контроллинга качества; $E_{C_{Eco}}$ (*expenses for the system of ecological controlling*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы экологического контроллинга; E_{C_P} (*expenses for the system of personnel controlling*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы кадрового контроллинга; E_{C_T} (*expenses for the system of tax controlling*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы налогового контроллинга; $E_{C_{SoC}}$ (*expenses for the system of social controlling*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы социального контроллинга; $E_{C_{CB}}$ (*expenses for the system of controlling of the cost of business*) – затраты промышленного предприятия на функционирование системы контроллинга стоимости бизнеса; $A_{C_{SRB}}$ (*amortization, controlling, social responsibility of the business*) – амортизация основных средств, используемых для функционирования всей системы контроллинга; $M_{C_{SRB}}$ (*material, ...*) –

¹ Сумма затрат на организацию и функционирование системы контроллинга социально-ответственной деятельности ($E_{C_{SRB}}$), определяемая по отдельным видам контроллинга (формула (6)) или по статьям затрат (формула (7)), одинаковая.

материальные затраты, необходимые для функционирования всей системы контроллинга; $W_{C_{SRB}}$ (*wage, ...*) – заработная плата работников промышленного предприятия, непосредственно занятых в работе всей системы контроллинга; $WT_{C_{SRB}}$ (*wages tax, ...*) – страховые взносы с вышеуказанной заработной платы; $S_{C_{SRB}}$ (*service, ...*) – услуги сторонних организаций, необходимые для функционирования всей системы контроллинга; $T_{C_{SRB}}$ (*tax, ...*) – налоги, сборы и иные аналогичные платежи, необходимые для функционирования всей системы контроллинга; $PM_{C_{SRB}}$ (*payment, money, ...*) – денежные выплаты, которые нельзя отнести ни к одному из рассмотренных выше элементов затрат, необходимые для функционирования всей системы контроллинга.

Очевидно, что применение системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия принесет выгоду только в случае, если результат ее функционирования будет превышать стоимость ее содержания:

$$Ef_{C_{SRB}} > 0 \text{ или } R_{C_{SRB}} > E_{C_{SRB}} .$$

4. Разработана методика оценки результативности комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленных предприятий.

Комплексная система контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия может эффективно функционировать только при наличии объективной оценки ее деятельности по всем направлениям социально-ответственной политики: от добросовестного взаимодействия с партнерами до дивидендной политики.

С целью повышения объективности оценки указанные направления целесообразно представить в виде «сфер ответственности» отдельных видов контроллинга и оценивать нематериальные последствия их осуществления с использованием 5 или 10-балльной шкалы: имидж бизнеса, лояльность покупателей и клиентов, охрана окружающей среды, привлечение новых кадров и лояльность персонала, а также привлечение новых акционеров и инвесторов. Для каждого промышленного предприятия индивидуально разрабатывается система показателей, отражающих степень влияния конкретного вида контроллинга на материальные и нематериальные последствия от осуществления

соответствующих политик в области социально-ответственной деятельности.

Для регулярного мониторинга развития системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия целесообразно использовать разработанную в ходе исследования анкету «Актуальность существующих проблем управления»¹ (рис. 4).

I. Внешняя среда предприятия		II. Общее состояние предприятия	
Наименование проблемных вопросов управления	Вес. коэф.	Наименование проблемных вопросов управления	Вес. коэф.
Изменение в составе собственников	0,10	Безопасность (режимные требования)	0,10
Изменение законодательства	0,20	Выпуск экспортной продукции	0,06
Изменение условий работы	0,15	Качество выпускаемой продукции	0,20
Отношения с внешним рынком	0,20	Наличие инновационных продуктов	0,09
Отношения с государством (налоги, пени и штрафы, судебные дела и проч.)	0,15	Обеспеченность сырьем	0,15
Отношения с дочерними и зависимыми обществами	0,09	Работа с подрядчиками	0,06
Отношения с поставщиками	0,10	Техническое состояние	0,12
...другие проблемные вопросы	0,01	Финансовое состояние	0,15
		Экологическая безопасность	0,06
		...другие проблемные вопросы	0,01
III. Развитость механизмов управления		IV. Оценка социальной сферы предприятия	
Наименование проблемных вопросов управления	Вес. коэф.	Наименование проблемных вопросов...	Вес. коэф.
Горизонтальная ротация	0,05	Жилищное строительство	0,05
Наличие системы ключевых показателей деятельности	0,22	Заработная плата	0,20
Наличие системы управления качеством	0,20	Качество работы персонала	0,15
Обеспечение компьютерными программами	0,20	Медицинское обслуживание	0,10
Обеспеченность вычислительной техникой	0,10	Ненормированный рабочий день	0,10
Уровень документированных регламентов управления	0,22	Обучение персонала	0,12
...другие проблемные вопросы	0,01	Объекты социальной инфраструктуры	0,05
		Социальный пакет	0,10
		Удовлетворенность персонала работой	0,12
		...другие проблемные вопросы	0,01
V. Оценка функционирования системы контроллинга социально-ответственной деятельности		Все опрашиваемые лица должны дать свою экспертную оценку (по 5 блокам вопросов)	
Наименование проблемных вопросов управления	Вес. коэф.	Варианты ответов	Шкала
Контроллинг взаимодействия с партнерами	0,10	Данная проблема не актуальна	1 балл
Контроллинг качества	0,15	Низкая степень актуальности...	2 балла
Экологический контроллинг	0,05	Средняя степень актуальности...	3 балла
Кадровый контроллинг	0,20	Высокая степень актуальности...	4 балла
Налоговый контроллинг	0,10	Очень высокая степень актуальности...	5 баллов
Социальный контроллинг	0,10		
Контроллинг стоимости активов (бизнеса)	0,05		
Контроллинг социально-ответственной деятельности	0,25		

Рис. 4. Анкета «Актуальность существующих проблем управления»

¹ Вопросы в анкете могут быть изменены с учетом отраслевой специфики конкретного промышленного предприятия. Сумма весовых коэффициентов по каждому разделу анкеты равна 1,0.

По вопросам, предложенным в анкете, опрашиваются все руководители отделов, управлений и дирекций экономического субъекта.

Помимо достаточно субъективной оценки действенности (эффективности) комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности промышленного предприятия со стороны его руководителей, более объективная оценка результатов работы комплексной системы контроллинга может осуществляться через достижение определенных результатов (см. табл. 2) при одновременном снижении затрат на функционирование этой системы (табл. 3).

Таблица 3

Изменение затрат на организацию и функционирование системы контроллинга социально-ответственной деятельности ОАО «ММК-МЕТИЗ» в 2011 году по сравнению с 2010 годом, тыс. руб.

Наименование вида контроллинга	Изменение среднемесячной суммы затрат (по элементам ¹)							Итого затрат в расчете на год ²
	$A_{C_{SRB}}$	$M_{C_{SRB}}$	$W_{C_{SRB}}$	$WT_{C_{SRB}}$	$S_{C_{SRB}}$	$T_{C_{SRB}}$	$PM_{C_{SRB}}$	
1. Контроллинг взаимодействия с партнерами (C_{IwP})	2,6	0,4	28,1	10,0	0,9	4,6	2,4	588,9
2. Контроллинг качества (C_{TQM})	-2,6	-0,4	-28,1	-10,0	-1,8	4,1	1,3	-450,1
3. Экологический контроллинг (C_{Eco})	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	1,3	0,5	20,4
4. Кадровый контроллинг (C_P)	-2,6	-0,4	-28,1	-10,0	-1,5	1,1	0,0	-499,1
5. Налоговый контроллинг (C_T)	-7,8	-1,2	-84,3	-30,1	-4,3	1,4	-0,8	-1 525,7
6. Социальный контроллинг (C_{SoC})	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	1,0	0,4	16,3
7. Контроллинг стоимости активов (бизнеса) (C_{CB})	-2,6	-0,4	-28,1	-10,0	-1,7	3,4	1,0	-462,3
Итого:	-12,9	-2,0	-140,5	-50,2	-8,7	16,9	4,8	-2 311,6

¹ Примечание: $A_{C_{SRB}}$ – амортизация основных средств; $M_{C_{SRB}}$ – материальные затраты; $W_{C_{SRB}}$ – заработная плата; $WT_{C_{SRB}}$ – страховые взносы с заработной платы; $S_{C_{SRB}}$ – услуги сторонних организаций; $T_{C_{SRB}}$ – налоги, сборы и иные аналогичные платежи; $PM_{C_{SRB}}$ – денежные выплаты, которые нельзя отнести ни к одному из рассмотренных выше элементов затрат.

² Доля затрат на функционирование всей системы контроллинга ОАО «ММК-МЕТИЗ» в 2011 г. составляла 4,83% от всех затрат на управление.

В 2011 году была положительная динамика большинства предложенных диссертантом показателей, отражающих функционирование комплексной системы контроллинга социально-ответственной деятельности предприятия

Результативность функционирования системы контроллинга социально ответственной деятельности ОАО «ММК-МЕТИЗ» в 2011 году подтверждается снижением годовой суммы затрат на 2,31 млн. руб. по сравнению с 2010 годом. При этом наибольшая экономия затрат была осуществлена за счет фонда оплаты труда и страховых взносов благодаря оптимизации численности управленческого персонала при одновременном улучшении качества работы.

В **заключении** диссертационной работы сформулированы основные выводы и предложения по реализации проведенного исследования, имеющие прямое отношение к достижению поставленной цели и решению задач.

III. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в журналах, определенных ВАК Минобрнауки России:

1. Иванов В.Г. Эффективность внедрения системы оперативного управления консолидированными группами промышленных предприятий [текст] / Н.Е. Иванова, В.Г. Иванов // *Металлург.* – 2006. - № 7. С. 9–10. (0,3/0,15 п.л.)
2. Иванов В.Г. Развитие кадрового контроллинга в современной системе управления промышленным предприятием [текст] / В.Г. Иванов // *Металлург.*–2011. - № 12. С. 5-8. (0,45 п.л.)
3. Иванов В.Г. Развитие системы контроллинга социально ответственной деятельности промышленного предприятия [текст] / В.Г. Иванов // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета.* 2011. - № 6 (137)/2011.С. 112-119. (0,77 п.л.)
4. Иванов В.Г. Социальная ответственность в системе управления промышленным предприятием [текст] / В.Г. Иванов, Н.Е. Иванова // *Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования.* – 2012 - № 1 (21). С. 210-212. (0,44/0,22 п.л.)

Публикации в других научных изданиях и журналах:

5. Иванов В.Г. Проблемы российского консолидированного учета [текст] / В.Г. Иванов, Н.Е. Иванова // *Современные тенденции в теории и практике*

антикризисного управления социально-экономическими системами: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции (25-28 февраля 2005 г.) / Под ред. Н.К. Топузова. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. С. 100-104. (0,26/0,13 п.л.)

6. Иванов В.Г. Проектирование организационных структур как основа процессов интеграции металлургических предприятий [текст] / В.Г. Иванов, Н.А. Харитонов, Н.Е. Иванова // Бюллетень научно-технической информации и экономической информации. «Чёрная металлургия». – 2005. - № 7 (1265). С. 62-66. (0,6/0,2 п.л.)
7. Иванов В.Г. Построение эффективной системы контроля в консолидированных группах в условиях экономического кризиса [текст] / В.Г. Иванов, Н.Е. Иванова // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2009) / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина: Труды VII Международной научно-практической конференции. 30 сентября – 3 октября 2009 г. Т.1. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. С. 331-334. (0,2/0,1 п.л.)
8. Иванов В.Г. Оценка эффективности управляемости консолидированной группой предприятий в условиях нестабильной финансовой среды [текст] / В.Г. Иванов, Н.Е. Иванова // Экономика и инновация промышленности / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина, д-ра экон. наук, проф. В.В. Кобзева: труды международной конф. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. С. 149-156. (0,34/0,17 п.л.)
9. Иванов В.Г. Проблемы регулирования трудовых отношений руководителей организации в современных экономических условиях [текст] / В.Г. Иванов, Н.Е. Иванова // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 2 / Под общ. ред. Ж.А. Мингалева, С.С. Чернова. - Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. С. 304-307. (0,25/0,17 п.л.)
10. Иванов В.Г. Социальный контроллинг как основа управления кадрами современного предприятия [текст] / В.Г. Иванов // Актуальные вопросы экономических наук: Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 1 / Под общ. ред.

Ж.А. Мингалевой, С.С. Чернова.- Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. С. 260-262. (0,14 п.л.)

11. Иванов В.Г. Методы выбора стратегии управления изменениями в системе социального контроллинга [текст] / В.Г. Иванов // Проблемы современной экономики: сборник материалов II Международной научно-практической конференции. В 3-х частях. Часть 2 / Под общ. ред. Ж.А. Мингалевой, С.С. Чернова.– Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. С. 211-214. (0,16 п.л.)
12. Иванов В.Г. Социальный контроллинг как инструмент управления социально ответственной деятельностью промышленных предприятий [текст] / В.Г. Иванов, Е.Н. Харитоновна // Социально-экономическое развитие хозяйствующих систем в современных условиях: опыт, проблемы, перспективы: Сб. ст. межд. науч.-пр. конф./ Под ред. С.Г. Журавина. – Магнитогрск: ГОУ ВПО «МГТУ», 2010. Т.2. С. 133-137. (0,23/0,11п.л.)
13. Иванов В.Г. Социальный контроллинг как инструмент муниципального и корпоративного управления [текст] / В.Г. Иванов, Е.Н. Харитоновна // Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития: Сборник научных статей по материалам V Всероссийской (I Международной) научно-практической конференции 9-10 декабря 2010 г. – М.: ООО «ПКЦ Альтекс», 2010. с. 120 – 125. (0,4/0,2 п.л.)
14. Иванов В.Г. Формирование системы социального контроллинга на промышленном предприятии [текст] / В.Г. Иванов // Управление: традиции и инновации (март 2011 г.): Сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов. Выпуск № 1. Часть 2. – М.: Издательство «Спутник+», 2011. с. 72-80. (0,4 п.л.)
15. Иванов В.Г. Актуальные вопросы построения системы социального контроллинга на промышленном предприятии [текст] / В.Г. Иванов // Экономическое развитие России: проблемы и перспективы. Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции. Иваново, 5 ноября 2011 г./под науч. ред. проф. Н.В. Ключковой. Иваново: Научная мысль, 2011. С. 42-47.(0,27 п.л.)
16. Иванов В.Г. Критерии оценки кадрового контроллинга в рамках социальной ответственности бизнеса [текст] / В.Г. Иванов, Н. Е. Иванова // Актуальные

вопросы экономических наук: сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 1 / Под общ. ред. Ж.А. Мингалевой, С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. С. 232-235. (0,25/0,12 п.л.)

17. Иванов В.Г. Прогнозирование деятельности как основа модели контроллинга промышленных предприятий [текст] / В.Г. Иванов, Н. Е. Иванова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития: сборник материалов III Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова.- Новосибирск: Издательство «СИБПРИНТ», 2011. С. 189-192. (0,2/0,1 п.л.)
18. Иванов В.Г. Этапы реализации проектов изменений в рамках социально-ответственной деятельности предприятия [текст] / В.Г. Иванов // Наука и современность – 2012: сборник материалов XV Международной научно-практической конференции: в 4-х частях. Часть 4 / Под общ. ред. С.С. Чернова. - Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012. С. 43-48. (0,3 п.л.)